

## ЕФЕКТИВНІ МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Проаналізовано світовий та вітчизняний теоретико – практичний досвід підготовки управлінських кадрів із застосуванням ефективних мотиваційних методів спрямованих на покращення діяльності персоналу та сільськогосподарських підприємств в цілому. Розглянуто можливості підвищення підготовки управлінських кадрів на основі застосування ефективних мотиваційних методів*

**Постановка проблеми.** Мотивація та винагорода службовців – одне з найважливіших та складних завдань, які доводиться вирішувати управлінському персоналу. Талановиті менеджери, відмінно розуміють: те, що служить мотивацією особисто для них, може вельми опосередковано впливати на інших людей або не мати впливу взагалі. Тільки тому, керівника особисто щось спонукає до хорошої роботи, зовсім не означає, що це мотивуватиме всіх членів вашої робочої групи. Досвідчені і талановиті менеджери, які прагнуть, щоб їх службовці прикладали на своїх робочих місцях максимум зусиль, визнають, що їм необхідно змодельовати для цього конкретні методи мотивації, що задовольняють потреби кожного конкретного працівника.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Херцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834-1876) вважав за необхідно поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833-1889) не поділяв оптимістичної думки Адама Сміта, що людина як “економічна особа” завжди намагається поліпшити свій добробут власними силами. На його думку, багато хто

прагне це зробити передовсім за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865-1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п’ять їхніх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Проте слід зазначити, що проблема підготовки висококваліфікованих управлінців, із застосуванням ефективних мотиваційних методів, в Україні ще недостатньо досліджена [1, 2]. Тому виникає необхідність продовжувати дослідження, щоб виявити фактори формування підвищення підготовки управлінських кадрів на основі застосування ефективних мотиваційних методів для сучасних сільськогосподарських підприємств.

**Мета дослідження.** Розглянути теоретико-практичні аспекти підвищення ефективності підготовки управлінських кадрів на основі застосування ефективних мотиваційних методів, та якомога повніше зрозуміти і пояснити мотиви, які рухають людьми і примушують їх працювати з повною віддачею.

**Викладення основного матеріалу.** Всі менеджери, повинні уміти мотивувати свій персонал, для чого потрібно чітко розуміти суть мотивації взагалі. Мотивація – це готовність працівника докласти значні зусилля для досягнення цілей організації та задовольнити за рахунок цього певні індивідуальні потреби. Дане визначення мотивації включає три основні елементи: зусилля, організаційні цілі та потреби індивідуума [3].

Елемент зусилля відображає міру інтенсивності або наполегливості. Людина, що має той або інший мотив, прагне виконувати свою роботу старанно і енергійно. Проте і найбільші зусилля навряд чи здатні привести до добрих результатів роботи, якщо вони не спрямовані в потрібне русло, тобто саме в тому напрямі, який принесе користь організації [9]. Тому, окрім інтенсивності зусиль, необхідно брати до уваги їх якість. Кожен менеджер повинен прагнути до зусиль, що направлені на досягнення цілей організації і повністю узгоджуються з ними. І нарешті, як

видно на рис. 1., мотивацію слід розглядати як процес задоволення тих або інших потреб індивіда. Терміном потреба в нашому випадку визначається конкретний внутрішній стан, який робить ті або інші результати діяльності індивідуума привабливими для нього. Незадоволена потреба створює напругу, стимулюючи підвищення зусиль з боку конкретної особи. Ця інтенсивність зусиль виробляє поведінкову функцію пошуку конкретних цілей, які, при їх досягненні, задовольняють потреби і, у свою чергу, знижують напругу [4, 5].

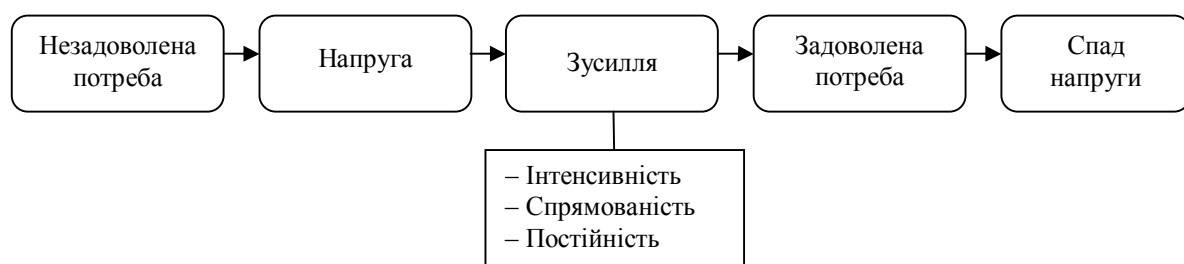


Рис. 1. Процес мотивації

Можна з упевненістю сказати, що мотивовані службовці постійно знаходяться в стані високої напруги. Для її зниження вони і докладають ті або інші зусилля: чим вище напруга, тим наполегливіше зусилля. Якщо вони приводять до задоволення потреб, напруга знижується. А оскільки керівники зацікавлені в підтримці у службовців бажання і прагнення добре працювати, такі зусилля для зниження напруги повинні також спрямовуватись на досягнення організаційних цілей. З приведеного вище визначення мотивації витікає необхідність поєднання і узгодження потреб індивідуума з цілями організації. Інакше можлива ситуація, коли індивідуум докладатиме значні зусилля, що йдуть в розріз з основними інтересами організації. Слід сказати, що такий стан речей є типовим [5].

Мотивація службовців є надзвичайно важливим аспектом функціонування організацій. Впродовж багатьох років зрозуміти і пояснити суть цього явища старалися як учені-теоретики, так і практикуючі менеджери. Проведені нещодавно дослідження показали, що більшість американських працівників, 55 % – не мають

особливого ентузіазму по відношенню до своєї роботи [10]. Тому теоретики, і практикуючі керівники прагнуть якомога повніше зрозуміти і пояснити мотиви, які рухають людьми і примушують їх працювати з повною віддачею.

Аналізуючи теорії мотивації розглянемо три ранні теорії які дають саме краще пояснення мотивації працівників. Це теорія ієрархії потреб Маслоу, Теорії Х і теорія Y Мак-Грегора та мотиваційно-гігієнічна теорія Херцберга. Сьогодні з'явилися нові, більш обґрунтовані теорії мотивації, але значення ранніх теорій не зменшилось, оскільки вони стали базою для сучасних теорій мотивації, та керівники як і раніше використовують ці теорії і їх термінологію для пояснення мотивів, керуючих їх підлеглими. Найвідомішою теорією мотивації вважається теорія ієрархії потреб Абрама Маслоу [11], гуманістичним психологом за фахом. Теорія ієрархії потреб Маслоу про існування ієрархії п'яти людських потреб: фізіологічної, потреби в захищеності, соціальній, потребі в пошані і самореалізації. Як тільки в основному задовольняється одна з потреб, починає домінувати наступна рис. 2.



Рис. 2. Ієрархія потреб за Маслоу

Якщо керівник хоче мотивувати або бути вмотивованим до праці, то, згідно теорії Маслоу, необхідно визначити, на якому ступені ієрархічних сходів, потреб знаходиться індивід, і зосередити зусилля на задоволенні потреб на цьому або вищому рівні. Менеджери, що повірили в теорію Маслоу, намагалися змінити свої організації і управлінські методи так, щоб зуміти задовольняти потреби працівників. У 1960-1970-х роках теорія потреб Маслоу отримала широке визнання, особливо серед менеджерів-практиків. Причиною стала, ймовірно, її інтуїтивна логічність і простота. Разом з тим, на жаль, дослідження в цілому її не підтверджують. Сам Маслоу не надав ніякого емпіричного обґрунтування своєї теорії, а численні дослідження, направлені на її підтвердження, цілі також не досягли [12].

Дуглас Мак-Грегор сформував два припущення щодо природи людини – Теорію Х і Теорію Y [13]. Теорія Х – припускає те, що службовці в основній масі ненавидять роботу, ледачі, прагнуть уникати відповідальності і ефективно працюють тільки під примусом. Теорія Y – припускає те, що службовцям властивий творчий підхід вони готові переймати на себе відповідальність і здатні самостійно скеровувати свою діяльність. Мак-Грегор вважав, що положення Теорії Y правильніше відображають дійсну природу працівників і саме на них повинна ґрунтуватися управлінська практика. На цій підставі він робив висновки, що участь в процесі

ухвалення рішень, виконання відповідальної і цікавої роботи, а також хороші стосунки в колективі здатні максимально підвищити мотивацію працівника до ефективної праці. На жаль, не існує ніяких практичних підтверджень обґрунтованості цих теорій, так само як і того, що, слідуючи положенням теорії Х чи Y і відповідно коректуючи дії, можна добитися більшої мотивації людей.

Мотиваційно-гігієнічна теорія була запропонована фізіологом Фредеріком Херцбергом. Теорія, згідно даної теорії внутрішні чинники пов'язані із задоволеністю людини роботою і його мотивацією до праці, а зовнішні чинники – із незадоволеністю роботою [14, 15]. Результати, отримані Херцбергом, представлені на (рис. 3) Херцберг виділив наступні чинники, які сприяють отриманню задоволення від роботи, відрізняються від тих, які приводять до незадоволеності це – гігієнічні чинники та мотиватори. Гігієнічні чинники - чинники, які призводять до зниження незадоволеності людей роботою, але не мотивують їх до праці. Мотиватори – чинники, які підвищують задоволеність людей роботою. Методи і процедури, на основі яких Херцберг прийшов до своїх наукових висновків, піддавалися активній критиці, проте з середини 1960-х до початку 1980-х років теорія Херцберга користувалася великою популярністю. Та все ж, не дивлячись на те, що, ймовірно, сьогодні ми можемо назвати її надмірно спрощеною, вона зробила величезний вплив на сучасне уявлення про проектування мотивуючих

робочих завдань. Сучасний погляд на суть мотивації відображається в наступних теоріях: теорії трьох потреб, теорії постановки мети, проектування мотивуючих робочих завдань, теорії справедливості і теорії очікування. Ці теорії підтверджуються достатньою кількістю цілком обґрунтованих документальних фактів і свідочств [16]. Девідом Мак-Клелландом була запропонована теорія трьох потреб. Згідно теорії основними стимулами людини в роботі служать потреба в досягненні успіху, владі і в співучасті. Потреби в співучасті характерне прагнення до дружніх і близьких міжособових стосунків. Потреба у владі це спонукання інших поводитися так, як вони не почали б поводитися без цього примушення. Потреба в успіху це – стимул перевершити інших,

досягти певних стандартів, боротися за досягнення успіху. Майбутньому керівникові дуже важливо вчасно визначити свої потреби за допомогою тематичних тестів на апперцепцію, та скорегувати свою діяльність відповідно до потреб [17, 18]. За Мак-Клелландом, усі названі потреби (досягнення, співучасті, влади) не виключають одна одної та не мають ієрархічного підпорядкування на відміну від тих змістових теорій мотивації, що розглядалися раніше. Навпаки, Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина обіймає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно слабшою.

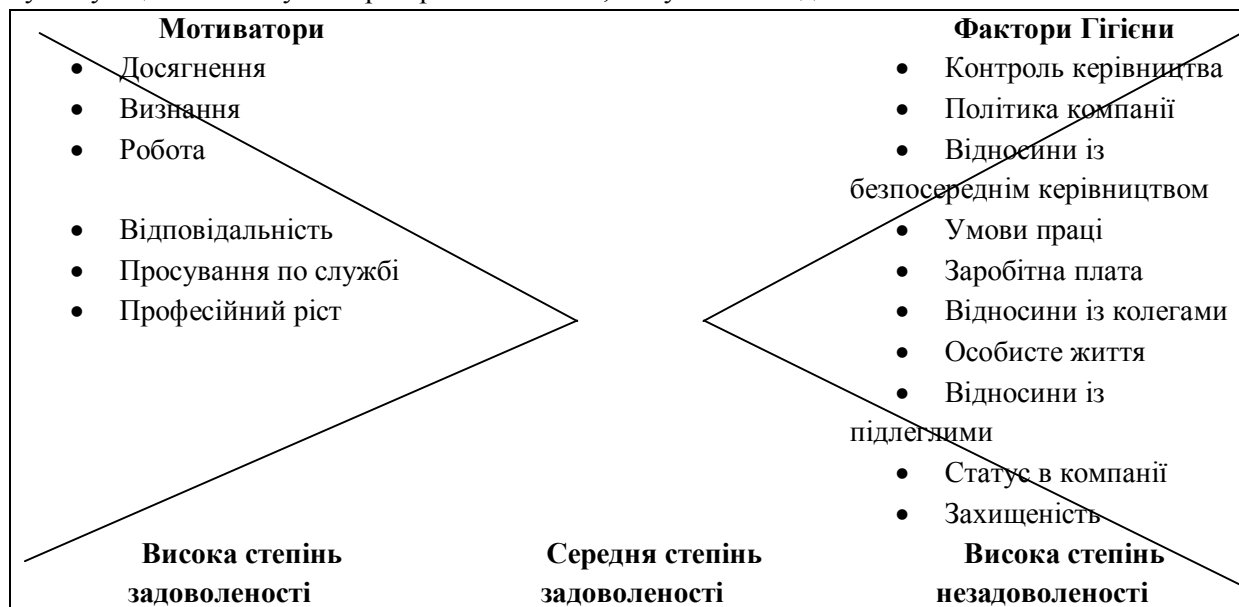


Рис. 3. Мотиваційно-гігієнічна теорія Херцберга

Теорія постановки мети – припущення про те, що використання конкретних цілей сприяє підвищенню інтенсивності праці, що складні цілі (якщо вони прийняті виконавцями) забезпечують вищі результати, ніж прості. Дослідження показали, що люди добиваються найкращих результатів, якщо їх постійно і чітко інформують про те, наскільки успішно вони просуваються до своїх цілей. Такий зворотний зв'язок дозволяє вчасно виявити невідповідності між запланованими діями і реальним ходом виконання роботи; тобто вона служить ефективним механізмом для

коректування дій працівника. Але і цей механізм не завжди однаково ефективний. [19, 20]. При підготовці керівників необхідно розвивати показники самоефективності котра пов'язана з переконаністю індивідуума в тому, що він здатний виконати те або інше завдання [21]. Висновок, який можна зробити, для керівника, з теорії постановки цілей, полягає в тому, що наміри, чітко сформульовані у вигляді важких і конкретних завдань, є вельми могутнім чинником мотивації службовців. У певних умовах вони здатні привести до значного підвищення

інтенсивності праці. При цьому слідує, відзначити, що не існує ніяких свідочств, підтверджуючих, що складні цілі сприяють збільшенню задоволеності людей своєю роботою [22].

Теорія справедливості – одвічним прагненням людства до свободи і справедливості. Бажання отримати справедливу оцінку своїх дій властиве кожній людині. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однакоvim ставленням до оцінки вчинків, результатів праці, браком дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як і до інших, оцінюють усіх за однаковими критеріями, то вона вважає це справедливим і від того має задоволення. Головна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки. Керівник куруючись теорією справедливості має зробити наступні висновки. Оскільки сприйняття індивідів має суб'єктивний характер, украй важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати зрозумілу всім систему оплати праці, точний перелік чинників, що визначають величину заробітної

плати. Люди, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, і оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину і не обов'язково визначальну роль. Забезпечення однакової винагороди за однакоvu працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності. Для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають їхні підлеглі. Для цього треба запроваджувати моніторинг оцінки справедливості винагороди всіма працівниками організації.

Теорія очікувань як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина передовсім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримує внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода [7, 8]. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рис. 4.

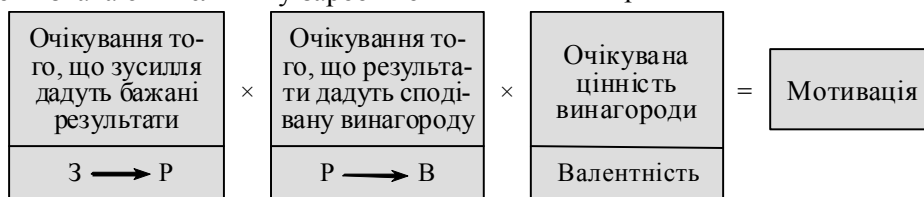


Рис. 4. Модель мотивації за Врумом

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для керівників, як під час навчання так і на практиці, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування в людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей, їхні інтереси. Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської революції, яка сталася на Заході в 70-80-ті рр. ХХ ст., лежать

нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Узавши на озброєння змістові і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на підставі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. З-поміж них треба назвати: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

#### Список використаної літератури:

1. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. // Економіка АПК. – № 7. – 1997.
2. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000.
4. Колот А.М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 6. – С. 14–19.
5. Мерснер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991.
6. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. – М.: РАУ, 1993.
7. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом. – К.: ВЗУУП, 1992.
8. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.
9. T.R. Mitchell. “Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”, in L.L. Cummings, B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), p. 60-62.
10. D. Jones. “Firms Spend Billions to Fire UP Workers – With Little Luck”, *USA Today*, May 10, 2001, p. 1A.
11. A. Maslow. *Motivation and Personality* (New York: McGraw-Hill, 1954); A. Maslow, D.C. Stephens.
12. G. Heil. *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998); M.L. Ambrose, C.T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”, *Journal of Management*, March 1999, p. 231-292.
13. J. Rowan. “Ascent and Descent in Maslow’s Theory”, *Journal of Humanistic Psychology*, Summer 1999, p. 125-133.
14. R.J. Summers, S.F. Conshaw. “A Study of McGregor’s Theory X, Theory Y and the Influence of Theory X, Theory Y Assumptions on Causal Attributions or Instances of Worker Poor Performance”, in S.L. McShane (ed.), *Organizational Behavior*, ASAC 1988 Conference Proceedings, vol. 9, Part 5 (Halifax, Nova Scotia, 1988), p. 115-23.
15. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyerman. *The Motivation to Work* (New York: John Wiley, 1959).
16. F. Herzberg. *The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human*, rev. ed. (Salt Lake City: Olympus, 1982); R.M. Creech, “Employee Motivation”, *Management Quarterly*, Summer 1995, p. 33-39.
17. D. Miron, D.C. McClelland. “The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses”, *California Management Review*, Summer 1979, p. 13-28.
18. “McClelland: An Advocate of Power”, *International Management*, July 1975, p. 27-29.
19. S.G. Harkins, M.D. Lowe. “The Effects of Self-Set Goals on Task Performance” *Journal of Applied Social Psychology*, January 2000, p. 1-40.
20. J.M. Ivancevich, J.T. McMahon. “The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, June 1982, p. 359-372; E.A. Locke, “Motivation through Conscious Goal Setting”.
21. M.E. Gist. “Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, July 1987, p. 472-48.
22. J.C. Anderson, C.A. O’Reilly. “Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance”, *Human Relations*, June 1981, p. 491-501.

МІЩЕНКО І.А. – аспірант Національного аграрного університету